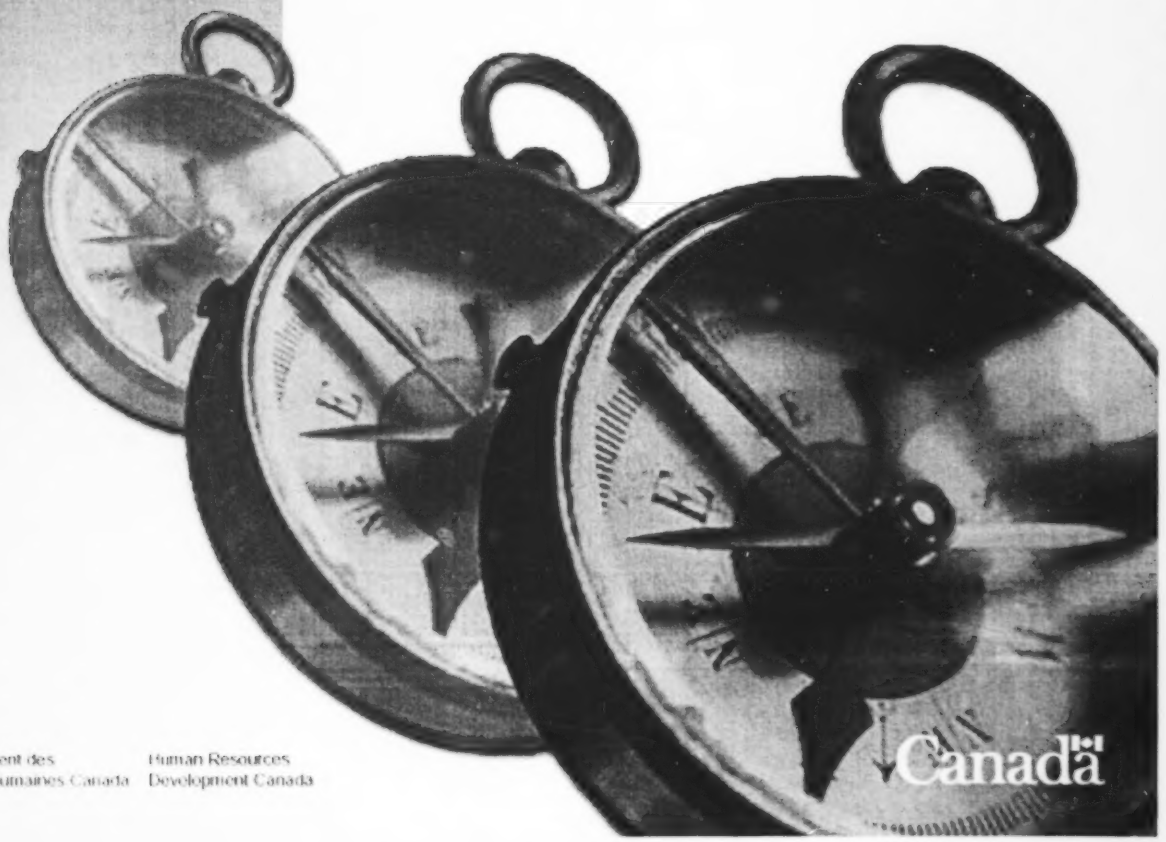
Services de vérification interne et de gestion des risques

Examen de la mise en œuvre de l'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC)



Développement des ressources humaines Canada
Human Resources Development Canada

Examen de la mise en œuvre de l'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC)

Projet no. 6572/00

Services de vérification interne et de gestion des risques

Directeur Général : *J.K. Martin*
Directrice de la vérification : *G. Ross*
Équipe d'examen: *C. Fothergill-Payne*
T. O'Halloran

AUTORISATION: **Copie original signée par :**

DIRECTRICE:	*Ginette Ross*	*Le 7 novembre, 2001*
	Nom	Date
DIRECTEUR GÉNÉRAL:	*James K. Martin*	*Le 7 novembre, 2001*
	Nom	Date

Octobre 2001

TABLE DES MATIÈRES

1.0 SOMMAIRE 1

2.0 INTRODUCTION 4

3.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS 7

3.1 PLANIFICATION ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME 7
3.2 CONCEPTION DU PROGRAMME 9
3.3 SÉLECTION ET APPROBATION DES PROJETS 11
3.4 GESTION FINANCIÈRE – LIGNES DIRECTRICES ET PROCESSUS ADMINISTRATIFS 12
3.5 MESURES DE RENDEMENT ET REDDITION DE COMPTES 15
3.6 RÔLES ET RESPONSABILITÉS 17
3.7 MOYENS DE PRESTATION 18
3.8 PARTENARIATS ET CONSULTATION 19
3.9 COMMUNICATION ET COORDINATION 20

ANNEXES

ANNEXE A – RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS DÉCOULANT DE L'EXAMEN/DES RISQUES

ANNEXE B – PLAN D'ACTION DU SNSA

ANNEXE C – RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DE L'EXAMEN

1.0 SOMMAIRE

Le plan des Services de vérification interne et de gestion des risques 2000-2001 incluait un examen de la mise en œuvre de l'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC), un programme de contributions financé aux termes de l'Initiative nationale pour les sans-abri, prise par le gouvernement du Canada.

Pierre angulaire de la stratégie du gouvernement pour combattre l'itinérance, l'IPAC est destinée à aider les communautés :

- à collaborer avec les divers ordres de gouvernement et avec d'autres intervenants,
- à élaborer des plans communautaires définissant les besoins et les lacunes en matière de services pour les sans-abri et
- à mettre en œuvre au niveau local des stratégies globales qui répondent aux besoins immédiats et à long terme des sans-abri.

L'examen susmentionné visait à évaluer le cadre actuel de gestion de l'IPAC et à définir les problèmes et les risques posés par la mise en œuvre de ce programme.

Cet examen a été mené aux stades préliminaires de la mise en œuvre de l'IPAC; on y a intégré des procédures conçues pour formuler des conclusions avec un degré modéré d'assurance.

À partir du travail effectué, nous concluons que les risques et les problèmes posés par la mise en œuvre du programme sont actuellement gérés de façon appropriée. Nous en donnons l'assurance sous réserve du règlement des problèmes soulignés dans le présent rapport et de la mise en œuvre des priorités d'action de la direction définies dans l'ébauche du plan d'activités du Secrétariat national pour les sans-abri (SNSA).

La période visée par l'examen (de janvier 2000 à janvier 2001) représente les stades préliminaires de la mise en œuvre d'un nouveau modèle non éprouvé de programme. À la fin de la première année de mise en œuvre de l'IPAC, on avait établi un solide fondement pour l'exécution (ou la réalisation) du programme, y compris une structure organisationnelle, des outils et des processus opérationnels et des partenariats. Comme on s'y attendait dans ce contexte, les responsables du programme reconnaissaient généralement, ce que les conclusions de notre examen appuyaient, que la mise en œuvre de l'IPAC posait un certain nombre de problèmes et de risques qui exigeaient l'attention, qu'il fallait pour:

- établir des procédures administratives qui créeraient un équilibre approprié entre l'exercice d'une diligence raisonnable et la reddition de comptes et la prestation de services adaptés aux besoins;

- développer les outils administratifs et les compétences/connaissances spécialisées appropriés pour gérer les risques posés par les projets d'immobilisations;

- mettre la dernière main à une stratégie de mesure du rendement comprenant une définition claire, des mesures de résultats et de la reddition de comptes;

- s'assurer que les plans communautaires fassent solidement la démonstration de l'adoption d'une approche axée sur un « continuum de services de soutien »;

- renforcer la capacité de réalisation du programme en développant les compétences et en affectant des ressources appropriées à ce dernier;

- accroître la coordination et l'intégration de tous les programmes du gouvernement du Canada qui s'attaquent aux problèmes d'itinérance.

En janvier 2001, le SNSA avait achevé pour le reste de l'initiative la rédaction d'une ébauche de plan d'activités dans laquelle il s'engageait à réaliser les priorités d'action suivantes (voir la recommandation no 1):

a) fournir aux communautés des réactions sur les tendances en matière de planification et la réalisation des objectifs clés pour les sans-abri;

b) animer la discussion sur les pratiques de planification entre toutes les communautés participant à l'IPAC;

c) examiner les obstacles qui peuvent exister entre les différents programmes fédéraux et s'y attaquer;

d) développer et renforcer les relations entre les ministères et les organismes fédéraux concernés par les problèmes d'itinérance et déterminer des moyens d'améliorer la coordination de la prestation de services;

e) collaborer avec les communautés pour savoir et pour évaluer à quel degré le modèle qu'elles ont choisi à donné dans leur cas des résultats et élaborer une façon d'évaluer globalement les méthodes d'exercice de l'autorité;

f) faire participer les autres ordres de gouvernement et les partenaires communautaires à l'établissement de mesures de reddition de comptes et des cadres définitifs de mesure et d'évaluation du rendement;

g) mettre au point d'autres outils d'information pour appuyer le travail des communautés et des mécanismes pour échanger de l'information et établir un dialogue permanent avec les partenaires communautaires;

h) élaborer davantage et mettre en œuvre la stratégie de communication.

Voici les recommandations, qui reposent sur le travail réalisé lors de l'examen, pour s'attaquer aux problèmes qui ont été identifiés:

1. Le SNSA devrait finaliser l'élaboration de son plan d'activités pour 2001 à 2003 et présenter périodiquement des rapports sur les progrès mesurés à la lumière des engagements prioritaires identifiés tout au long de ce rapport et énumérés dans le sommaire.

2. Le SNSA devrait fournir des orientations relativement au moment où il faut faire intervenir des experts autres que ceux de DRHC pour administrer les projets d'immobilisations et en surveiller l'administration de façon appropriée.

3. Le SNSA devrait, à l'intérieur du processus de planification du reste du programme, effectuer une analyse de la charge de travail des ressources exigées pour réaliser l'IPAC suivant différents modèles de prestation de ce dernier et s'assurer de la mise en place et de l'utilisation d'un modèle approprié d'affectation des ressources.

4. Le SNSA devrait, en consultation avec le personnel des régions, élaborer des profils de compétences et coordonner l'information sur les besoins de formation et les possibilités connexes de développement des compétences.

Le plan d'action détaillé à l'Annexe B répond aux recommandations et aux priorités d'action de l'ébauche du plan d'affaire du SNSA. De plus, au moment de compléter cet examen, le SNSA avait amorcé des processus pour examiner les possibilités de rationaliser les procédures administratives et de contrôle.

Il faut remarquer que la mise en œuvre du programme évoluait à mesure que l'examen se déroulait, et que les risques reliés au programme en faisaient autant. Les risques dont il est question dans le présent rapport reflètent les premières étapes du programme et le moment où se déroulait l'examen.

2.0 INTRODUCTION

Le plan des Services de vérification interne et de gestion des risques pour 2000-2001 incluait un examen de la mise en œuvre de l'IPAC, un programme de contributions financé aux termes de l'Initiative nationale pour les sans-abri, prise par le gouvernement du Canada.

L'Initiative nationale pour les sans-abri

Le gouvernement du Canada a annoncé le 17 décembre 1999 qu'il investirait 753 millions de dollars en l'espace de trois ans pour atténuer et pour prévenir l'itinérance au Canada. Les objectifs stratégiques de l'Initiative nationale pour les sans-abri, récemment élaborés par le SNSA, consistent :

- à faciliter le développement des moyens des communautés pour répondre, au niveau local, aux besoins des sans-abri en coordonnant les efforts et les ressources du gouvernement du Canada et en accroissant la diversité des outils et des ressources disponibles.

- à promouvoir les investissements et les partenariats efficaces qui contribuent à répondre aux besoins immédiats et à multiples facettes des sans-abri et à réduire l'itinérance au Canada.

- à accroître la sensibilisation et la compréhension de l'itinérance au Canada.

L'Initiative nationale pour les sans-abri du Canada inclut sept volets pour lesquels des fonds ont été prévus et qui sont interreliés : un nouveau programme, l'Initiative de partenariats en action communautaire, l'IPAC, (305 millions de dollars), l'élargissement des programmes d'emploi des jeunes (59 millions de dollars), la Stratégie concernant les Autochtones en milieu urbain (SAMU) (59 millions de dollars également) et le Programme d'amélioration des refuges (43 millions de dollars), une nouvelle initiative de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour la cession de biens fédéraux (10 millions de dollars), plus des fonds additionnels pour le Programme d'aide à la remise en état des logements (PAREL) et les programmes s'y rattachant (268 millions de dollars), ainsi que des fonds pour la planification et la recherche (9 millions de dollars).

L'Initiative de partenariats en action communautaire

L'IPAC est la pierre angulaire de la stratégie du gouvernement pour combattre l'itinérance puisqu'elle aide les communautés à élaborer au niveau local des plans globaux qui pourraient être appuyés financièrement par les différents volets de l'Initiative nationale pour les sans-abri ou à partir d'autres sources provinciales, municipales ou privées de financement. Les objectifs stratégiques de l'IPAC consistent :

- à veiller à ce qu'il y ait suffisamment de refuges et de réseaux d'entraide convenables afin que personne ne se retrouve involontairement dans la rue;

- à réduire le nombre de personnes qui ont besoin de refuges d'urgence, de maisons de transition et de logements supervisés;

- à aider les sans-abri à devenir autonomes, si c'est possible;

- à aider les communautés à se doter des moyens voulus pour répondre aux besoins de leurs sans-abri;

- à améliorer la santé et le bien-être social et économique de ces derniers.

L'IPAC est conçue pour aider les communautés à collaborer avec les différents ordres de gouvernement et avec d'autres intervenants (comme des organismes privés, bénévoles et sans but lucratif), afin d'élaborer des plans communautaires qui définissent les besoins et les lacunes en matière de services pour les sans-abri et de mettre en œuvre au niveau local des stratégies globales qui répondent aux besoins immédiats et à long terme des itinérants. Elle aidera donc les communautés à développer au niveau local une approche axée sur un continuum de services de soutien englobant une gamme étendue de mesures qui répondent aux besoins à multiples facettes des sans-abri.

Quatre-vingts p. 100 des fonds prévus pour l'IPAC ont été affectés à dix villes auxquelles les sans-abri posent les problèmes les plus graves d'après ce qu'on a établi. Ces « villes les plus touchées » sont Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Hamilton, Ottawa, Montréal, Québec et Halifax. Les autres 20 % des fonds prévus pour le programme ont été affectés à environ 45 autres communautés où il existe des problèmes d'itinérance importants et qui ont été identifiées au moyen de discussions bilatérales fédérales-provinciales/territoriales.

Les communautés admissibles ont droit à des contributions financières destinées à acquitter le coût entier, raisonnable et direct de la préparation d'un plan pour réduire l'itinérance et de l'élaboration, de l'administration, de la réalisation et de l'évaluation de projets destinés à cette fin, ainsi que la totalité ou une partie des coûts de ces derniers.

Les fonds prévus pour l'IPAC peuvent servir à acquitter jusqu'à 50 % des coûts admissibles, les autres 50 % étant acquittés au moyen de contributions directes et en nature d'autres partenaires financiers. Les organismes sans but lucratif, les citoyens et les municipalités ont le droit de recevoir des fonds prévus pour l'IPAC. Les établissements publics de santé et d'enseignement peuvent recevoir de tels fonds si le gouvernement provincial ou territorial concerné y consent. Les entreprises à but lucratif ont aussi droit à des fonds prévus pour l'IPAC pourvu que la nature et le but de l'activité projetée ne soient pas d'ordre commercial et cadrent avec le plan de la communauté.

Le mandat du SNSA, dont les bureaux sont situés à DRHC, consiste :

- à coordonner la mise en œuvre de l'Initiative du gouvernement du Canada pour les sans-abri;
- à coordonner l'élaboration et la mise en œuvre du programme;
- à appuyer des activités de recherche;
- à fournir des services de soutien et des orientations d'ordre fonctionnel au niveau régional de prestation du programme.

Une grande partie de la collaboration avec les communautés sur le plan de la mise en œuvre du programme intervient actuellement au niveau des bureaux régionaux de DRHC.

Objectif et étendue de l'examen

L'examen visait à évaluer la pertinence du cadre actuel de gestion de l'IPAC afin de définir les problèmes et les risques posés par la mise en œuvre de ce programme.

Les éléments du cadre de gestion qu'on a examinés sont indiqués en détail à l'annexe C. L'examen s'est déroulé durant les phases préliminaires de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme. On ne s'attendait pas dans ce contexte à ce que toutes les composantes d'un système complet de gestion aient été établies. Pour en tenir compte, on a mis particulièrement l'accent sur les plans d'action de la direction destinés à s'attaquer aux problèmes ou aux risques qui avaient été définis.

Le travail d'examen s'est effectué entre novembre 2000 et janvier 2001; on a intégré à l'examen des procédures conçues pour fournir des conclusions avec un degré modéré d'assurance. Les observations et les risques en question reposent sur des entrevues, ainsi que sur un examen et une analyse de la documentation relative au programme, et reflètent la situation au moment de l'examen et au début de la mise en œuvre du programme. L'examen ne comprenait pas de processus d'évaluation systématique des risques permettant d'examiner les menaces dans le contexte du mandat, des objectifs, de la conception et des ressources disponibles pour le programme. Ainsi, l'examen ne comprenait pas d'étude minutieuse des dossiers du projet, puisque le programme fera l'objet d'une vérification au cours de l'exercice 2001-2002.

Les entrevues ont été menées auprès de responsables du SNSA de l'AC et des bureaux régionaux, y compris Halifax, Toronto, Regina, Calgary et Vancouver. On a aussi organisé des réunions avec des partenaires communautaires à Halifax, Calgary et Vancouver.

3.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1 Planification et mise en œuvre du programme

À la suite de l'annonce de l'Initiative nationale pour les sans-abri, en décembre 1999, DRHC a dû s'organiser pour créer un nouveau secteur de programme, dans un cadre qui englobait une coordination horizontale avec d'autres ministères ou organismes fédéraux et qui faisait appel à une démarche axée sur les partenariats avec d'autres ordres de gouvernement et des organismes communautaires.

Au cours des six premiers mois de la mise en œuvre de l'IPAC, on a mis l'accent sur l'élaboration de cadres de politique et de programme appropriés et sur la création de l'infrastructure des programmes et de partenariats. Cela a englobé des négociations fédérales-provinciales/territoriales, un dialogue avec les partenaires communautaires et le développement du processus d'établissement des plans initiaux des communautés.

Le Conseil du Trésor (CT) a finalement approuvé en juin 2000 les conditions fixées pour l'IPAC. On a ensuite établi les structures nationale et régionales de prestation du programme. On a élaboré des lignes directrices, développé des outils opérationnels et on a finalisé et approuvé les plans communautaires initiaux et les projets qui s'y rattachaient.

Au moment de l'examen, en décembre 2000, on avait consacré une bonne partie de la première année à élaborer le programme et à créer les relations nécessaires pour animer et achever les processus d'établissement des plans communautaires. Le personnel du programme a fait observer que la première année s'était avérée une année de fondation et que la structure organisationnelle, les outils opérationnels et les processus et les partenariats étaient maintenant en bonne partie établis.

On a mis l'accent durant l'année qui a suivi l'annonce de l'initiative sur la progression des processus d'établissement de plans communautaires dans les « villes les plus touchées ». À la fin de l'année, on avait établi huit des dix plans ou on était en train de les finaliser. Même si on avait commencé à collaborer avec les autres communautés admissibles, la rédaction de certains plans étant presque achevée, mettre la dernière main à la majorité de ces plans devait constituer l'une des priorités de la deuxième année.

On a affecté aux projets liés à l'IPAC 102 millions de dollars durant la première année financière du programme. Il était évident que ces fonds, en raison de l'approbation tardive des conditions de l'IPAC, ne seraient pas tous dépensés au cours de l'année initiale du programme comme cela était prévu. Étant donné cependant qu'on avait obtenu l'autorisation de reporter ces fonds à la deuxième année de l'IPAC, l'ensemble de l'initiative n'entraînerait donc aucune perte d'argent.

Nous partageons l'opinion de la direction que le programme sera en meilleure posture la deuxième année de l'initiative, au fur et à mesure de la mise en œuvre d'un plus grand nombre de plans, pour évaluer les résultats des investissements.

Il est important de souligner que la période visée par l'examen (de janvier 2000 à janvier 2001) représente les stades préliminaires de la mise en œuvre d'un nouveau modèle non éprouvé de programme. Il n'est pas surprenant que dans ce contexte on ait généralement reconnu que plusieurs problèmes retenaient ou exigeaient l'attention. En janvier 2001, le SNSA avait achevé pour le reste de l'initiative la rédaction d'une ébauche de plan d'activités dans laquelle étaient définies des priorités d'action. Les sections subséquentes du présent rapport renferment des détails sur les observations pertinentes de l'examen et le plan d'action que la direction a proposé.

Recommandation no 1 :

Le SNSA devrait finaliser l'élaboration de son plan d'activités pour 2001 à 2003 et présenter périodiquement des rapports sur les progrès mesurés à la lumière des engagements prioritaires identifiés tout au long de ce rapport et énumérés dans le sommaire.

Réponse de la direction de DRHC à la recommandation :

Le Secrétariat national pour les sans-abri (SNSA) souscrit à cette recommandation et a pris les mesures qui s'imposent.

L'examen de la mise en œuvre de l'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC), réalisé par les Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR), a fait ressortir plusieurs priorités d'action pour la direction dans le plan d'activités du SNSA. Le SNSA est convaincu qu'il respecte les différentes priorités définies et qu'il atteint les objectifs de son plan d'activités de façon efficace.

Le SNSA s'engage à présenter périodiquement des rapports sur les engagements de la direction. La plupart de ces engagements ont été intégrés dans les objectifs et les résultats mesurés de l'Initiative nationale pour les sans-abri (INSA) et de l'IPAC.

Le SNSA appuie vivement la transparence. Il a fait régulièrement rapport au Cabinet et il a favorisé l'ouverture du processus communautaire.

Il faut remarquer que le SNSA a adopté le plan d'activités dans la mise en œuvre de l'IPAC en février 2001. Il s'agit de la base des plans de travail réalisés ensuite dans chacune des directions générales. Avec les régions, le SNSA s'apprête à entreprendre des exercices de planification pour les années 2 et 3 de l'INSA afin de préparer des plans d'action individuels qui seront inclus dans sa stratégie globale du SNSA.

3.2 Conception du programme

Le processus de planification

Suivant la conception du programme, l'élaboration des plans est essentiellement un processus communautaire auquel les fournisseurs de services des communautés, le secteur privé et les différents ordres de gouvernement peuvent participer. Les fonctionnaires de DRHC et les partenaires communautaires ont formulé des remarques sur les avantages et les défis que présente le processus d'établissement des plans communautaires.

Même si les fournisseurs de services communautaires ont commencé à collaborer depuis un certain temps pour répondre aux besoins des sans-abri, et s'il existait des réseaux, ce n'était pas habituellement dans le cadre d'un plan global orienté sur une approche axée sur un continuum de services de soutien pour la communauté. Travailler à l'intérieur du cadre d'un plan communautaire représente aussi un changement important par rapport aux approches antérieures suivant lesquelles les fournisseurs de services soumettaient individuellement des propositions de financement aux organismes subventionnaires. Le personnel concerné a fait remarquer qu'on avait consacré et investi énormément de temps et de ressources à créer des relations et à définir et à opérationaliser un processus de planification et qu'on a dû dans certains cas s'inspirer d'orientations et de plans existants à l'intérieur des communautés. On a jugé que le processus, même s'il a été parfois exigeant, a entraîné la création et le renforcement de partenariats, l'amélioration de la coordination des services et des programmes et un accroissement de l'échange d'information, des connaissances et des compétences/connaissances spécialisées.

On a constamment souligné que les deux principaux défis à l'intérieur du processus de planification étaient la négociation avec le gouvernement provincial concerné de sa participation au programme et la capacité d'assurer la durabilité des projets et des plans élaborés. Beaucoup de communautés cherchaient aussi à mieux intégrer tous les programmes se rattachant à l'initiative fédérale pour combattre l'itinérance à leurs plans globaux liés à l'IPAC.

Plans communautaires

On avait établi un plan dans huit des dix « villes les plus touchées », ou on était en train d'y mettre la dernière main, au moment de l'examen. On avait aussi presque achevé la rédaction d'un plan dans dix autres communautés participant à l'IPAC. Toutefois, il était trop tôt pour évaluer la viabilité des plans en fonction de la réalisation des objectifs politiques de l'IPAC.

Beaucoup de communautés ont l'intention d'examiner régulièrement leur plan ou s'étaient déjà engagées à mener une deuxième ronde d'établissement d'un plan. La direction du programme insiste sur l'importance de considérer que les plans communautaires sont des documents qui évoluent. Une analyse globale initiale de plans communautaires dont la rédaction était achevée a montré qu'on mettait l'accent dans beaucoup d'entre eux sur la satisfaction du besoin urgent de suffisamment de refuges d'urgence, ce qui est conforme à l'un des objectifs du programme.

Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités :

- à fournir aux communautés des réactions sur les tendances en matière de planification et la réalisation des objectifs clés pour les sans-abri.

- à animer la discussion entre toutes les communautés participant à l'IPAC sur les pratiques de planification.

Intégration des programmes du gouvernement fédéral

La première année de mise en œuvre de l'IPAC, le personnel et les partenaires communautaires de DRHC percevaient essentiellement les programmes de financement comme la SAMU comme des processus indépendants de planification et de financement. On considérait les conditions qui se rattachaient à ces stratégies moins bien adaptées que celles de l'IPAC pour répondre aux besoins des sans-abri, ou des personnes à risque. Le Conseil du Trésor a autorisé durant l'examen l'application des conditions de l'IPAC aux fonds affectés à la SAMU et on lui demandera probablement de prendre une décision similaire pour les programmes Jeunesse. L'équipe d'examen est d'avis qu'on devrait mettre continuellement l'accent sur l'intégration de ces programmes au processus de planification et aux plans liés à l'IPAC tel qu'identifié dans l'ébauche du plan d'affaire du SNSA.

On s'engage dans le plan :

- à examiner les obstacles qui peuvent exister entre les différents programmes fédéraux et à s'y attaquer.

- à développer et à renforcer les relations entre les ministères et les organismes fédéraux concernés par les problèmes d'itinérance et à déterminer des moyens d'améliorer la coordination de la prestation de services.

L'équipe d'examen appuie les activités prévues pour promouvoir davantage et mieux faire comprendre l'approche axée sur le continuum de services de soutien et pour promouvoir également l'élargissement de l'approche du gouvernement du Canada afin de soutenir et de faciliter l'Initiative nationale pour les sans-abri.

3.3 Sélection et approbation des projets

On définit à l'intérieur du processus d'établissement d'un plan communautaire des priorités sur lesquelles reposent les décisions au sujet du financement de projets. Les recommandations relatives aux projets qu'il faudrait financer sont formulées par un organisme consultatif communautaire. La technique décisionnelle exacte peut varier d'une communauté à une autre.

Lorsqu'on a achevé la rédaction d'un plan communautaire et qu'on y a affecté des fonds alloués à l'IPAC, les communautés ont les deux choix suivants pour gérer des projets qui répondront aux priorités définies dans le plan :

a) l'entité communautaire peut solliciter, examiner, financer et administrer des propositions de projet ou

b) on peut utiliser un modèle commun quand l'animateur de la municipalité fourni par DRHC sollicite directement des propositions de projet. Normalement, un conseil consultatif communautaire et DRHC examinent les propositions et formulent des recommandations au sujet de ces dernières. Le Ministère est responsable de l'administration de ces projets.

Dans un cas comme dans l'autre, les propositions de projet doivent correspondre aux objectifs et aux conditions du programme et être appropriées aux priorités définies dans un plan communautaire. Afin de faciliter le processus décisionnel lié aux projets, on a dressé une liste de contrôle aux fins de l'évaluation des propositions s'y rattachant et de la formulation de recommandations à leur sujet pour vérifier si une proposition respecte les critères de l'IPAC, ainsi que les exigences générales de tous les programmes de subventions et de contributions.

On a adopté ou on adoptera diverses méthodes d'exercice de l'autorité à mesure que les communautés se fixent des priorités, prennent des décisions au sujet du financement de projets et surveillent et évaluent leur rendement.

Il était trop tôt au moment de l'examen pour évaluer les forces et les défis que représentent les différentes méthodes et les différents modèles. En décembre 2000, au moment où on était en train de mettre la dernière main aux premiers plans dans les « villes les plus touchées », la plupart des communautés s'employaient à achever une première ronde d'évaluation de projets et à créer les quelques premières entités communautaires.

Selon notre avis, le SNSA devrait élaborer une méthode et évaluer des modèles de différentes organisations communautaires et non gouvernementales pour assurer l'échange des leçons apprises et aider les communautés quand elles établissent de solides processus décisionnels afin de faciliter la sélection, l'approbation et l'administration de projets.

En accord avec notre opinion, le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités à collaborer avec les communautés pour savoir et pour évaluer à quel degré le modèle qu'elles ont choisi a donné dans leur cas des résultats et élaborer une façon d'évaluer globalement les méthodes d'exercice de l'autorité.

3.4 Gestion financière – Lignes directrices et processus administratifs

En mettant en œuvre des processus de gestion financière et d'administration, on a noté un problème important sur le plan de l'établissement d'un équilibre approprié entre le besoin d'exercer une diligence raisonnable et de rendre des comptes et le désir de prendre des décisions et de fournir des services adaptés qui soient centrés sur les citoyens.

Durant la mise en œuvre de l'IPAC, on a établi, au départ, des procédures administratives en fournissant des modèles de documents qui reposaient étroitement sur le « fichier de modèles » du Ministère pour les programmes de subventions et de contributions. On en a assuré la conception à l'intérieur d'un court délai pour fournir des orientations au personnel et aux partenaires du programme et pour veiller à ce qu'on se conforme aux politiques et à la législation pertinentes et à ce qu'on ne dépense des fonds que si les conditions du programme sont respectées. Lorsqu'on n'avait pas créé d'entité communautaire au niveau régional, il fallait intégrer l'administration des dossiers de projet au processus d'examen des dossiers établi au niveau régional de DRHC pour les programmes de subventions et de contributions. Pour ces projets, nous croyons que l'ensembles des risques administratifs sont atténués par le renforcement de nouvelles procédures administratives du ministère pour les subventions et contributions.

Les procédures administratives et la documentation élaborées au moment de l'examen incluaient :

- des guides pour les communautés, les opérations et la gestion des ententes et le processus d'approbation liés au programme,
- des listes de contrôle, pour les évaluations des propositions, la formulation de recommandations à leur sujet et leur approbation et
- des modèles de demande et d'entente de contribution pour les entités communautaires, les propositions de plan communautaire et des projets précis.

On a défini grâce à une évaluation des outils susmentionnés et des discussions avec des employés et des partenaires communautaires du programme les possibilités suivantes d'améliorer et de rationaliser les processus administratifs :
Administration générale des projets

Tant les employés que les partenaires communautaires du programme ont souligné les exigences administratives élevées et les longs processus d'approbation à partir de l'étape de sélection de projet jusqu'au niveau du ministère. Nous avons cru que ces facteurs auraient des répercussions sur la prestation de services et le maintien de relations de travail constructives avec les partenaires. Nous sommes d'accord avec la direction du programme qu'il est clair qu'il faut effectuer un examen des processus administratifs pour étudier les possibilités de les rationaliser, tout en assurant de façon appropriée l'exercice d'une diligence raisonnable. On considérait notamment que les exigences administratives et de surveillance étaient particulièrement élevées pour les projets qui présentent un faible risque et(ou) une faible valeur monétaire.

Lorsqu'une entité communautaire est créée, on lui vire des fonds au moyen d'une seule entente de contribution. Les partenaires communautaires ont sans cesse exprimé des inquiétudes au sujet des ressources nécessaires pour respecter les exigences détaillées en matière de surveillance et de présentation de rapports dont le modèle initial fournissait un aperçu pour pareille entente avec une telle entité. À notre avis, il faut examiner les exigences minimales pour assurer la fourniture de comptes adéquats dans le cas de ce type de relation et rationaliser dans toute la mesure du possible les processus de présentation de rapports. Au moment de l'examen, le SNSA avait amorcé des processus pour examiner les possibilités de rationaliser les procédures administratives et de contrôle.

Administration des projets d'immobilisations

Il est évident que l'IPAC entraînera un grand nombre d'ententes de contribution qui engloberont le financement de projets d'immobilisations. Ces projets, qui sont différents de ceux normalement financés par le Ministère, englobent de nouveaux points à examiner. Il faut réévaluer tous les aspects de la gestion de tels projets pour assurer l'exercice d'une diligence raisonnable. Les outils comme les formulaires de demande, les contrats et les listes de contrôle doivent refléter et atténuer les risques que présentent les projets de ce type. Il faut aussi élaborer des lignes directrices appropriées au sujet de la gestion des processus d'appel d'offres pour les projets de construction et de la surveillance de la réalisation de ces derniers.

À la fin de l'examen, le SNSA avait amorcé des processus pour examiner les possibilités de rationaliser les procédures administratives et pour élaborer de meilleures orientations et pour développer de meilleurs outils aux fins de la gestion de l'administration des projets d'immobilisations.

L'équipe d'examen appuie les efforts du SNSA pour rationaliser l'administration générale des projets d'immobilisations, tout en assurant l'exercice d'une diligence raisonnable et la reddition de comptes. À notre avis, il est important d'achever en temps opportun le processus en cours destiné à réévaluer l'administration et le contrôle financier de ces projets pour veiller à ce qu'on gère de façon adéquate les risques qui y sont reliés.

Compétences/connaissances spécialisées en immobilisations

Comme il est mentionné précédemment, l'IPAC inclura l'administration et la surveillance de la réalisation de projets d'immobilisations. Là où on n'a pas créé d'entité communautaire, c'est au Ministère qu'il incombe de rendre des comptes au sujet de ces projets et d'assumer la responsabilité de les gérer de façon appropriée. Il s'agit d'un nouveau secteur d'intervention pour le Ministère et non pas généralement d'un domaine de compétence pour le personnel de DRHC. On avait admis au niveau national et à celui de la plupart des régions ce problème de capacité et on avait commencé à s'y attaquer en affectant au programme, ou en développant des contacts avec, des employés d'organismes du gouvernement fédéral comme la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) ou de ministères fédéraux comme TPSGC. Le Ministère doit fournir des orientations claires relativement au moment où il faut faire intervenir des experts autres que ceux de DRHC pour assurer la gestion appropriée des risques que présentent les projets d'immobilisations. L'examen des propositions de projet et la surveillance de la quantité et de la qualité des travaux de construction réalisés constituent deux stades du cycle de vie d'un projet d'immobilisations qui peuvent exiger des compétences/ connaissances de spécialistes autres que de DRHC. Il deviendra de plus en plus important de s'assurer de fournir au personnel des régions affecté à la réalisation du programme des orientations claires et de l'aide pour lui permettre de bénéficier des compétences connaissances de spécialistes en la matière autres que du Ministère au fur et à mesure que davantage de communautés et de bureaux de DRHC plus petits seront associés aux projets en question.

Recommandation no 2:

Le SNSA devrait fournir des orientations relativement au moment où il faut faire intervenir des experts autres que ceux de DRHC pour administrer les projets d'immobilisations et en surveiller l'administration de façon appropriée.

Réponse de la direction de DRHC à la recommandation :

Le SNSA souscrit à cette recommandation et a pris les mesures qui s'imposent.

Le SNSA a reconnu la nécessité de recourir à des experts externes pour entreprendre des évaluations environnementales, administrer les projets d'immobilisations et en surveiller l'administration de façon appropriée.

On donnera suite à cette recommandation par la signature d'un protocole d'entente entre DRHC et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ainsi que par la rédaction d'un manuel sur les projets d'immobilisations, qui sera destiné au personnel de DRHC.

3.5 Mesures du rendement et reddition de comptes

Le personnel du programme a fait remarquer que les conditions et les objectifs de l'IPAC étaient clairs et relativement réalisables. On a aussi noté que les objectifs du programme étaient très globaux, ce qui était voulu et ce qui offre le maximum de souplesse quand on anime un processus de planification et de prise de décisions communautaires. À notre avis, compte tenu du cadre global des objectifs du programme, il est essentiel de définir et de communiquer distinctement les résultats attendus en établissant des indicateurs de rendement et en établissant aussi clairement les responsabilités.

La stratégie d'évaluation et de mesure du rendement du programme contenue dans la présentation soumise au Conseil du Trésor implique :

1. *Des rapports sur les résultats des projets*

   Les propositions de financement incluront de l'information sur les activités, les dépenses et les résultats attendus reliés aux objectifs des plans communautaires.

2. *L'évaluation des plans communautaires et du rendement à la lumière des objectifs globaux du programme*

   On demandera aux entités communautaires de surveiller l'élaboration, la mise en œuvre et les répercussions de leur plan communautaire et de faire rapport de ces aspects, ce qui inclura les initiatives financées, les dépenses et les évaluations qualitatives des succès enregistrés quand un continuum des services de soutien et des partenariats auront été encouragés.

   L'équipe d'évaluation développera des outils de collecte de données pour aider les communautés à faire rapport de leurs activités et pour assurer la cueillette d'éléments communs d'information. On aura aussi recours à des entrevues d'évaluation pour recueillir les vues des intéressés sur la conception et sur la mise en œuvre du programme.

Au moment de l'examen, nous avons noté un certain nombre de mesures en voie d'élaboration :

- La version initiale d'un cadre de présentation de rapports des résultats incluait des modèles qui fournissaient un « menu » d'indicateurs de résultats possibles à utiliser pour remplir les annexes sur la reddition de comptes au sujet des résultats et des objectifs des ententes de contribution. Les régions utilisaient ces modèles pour assurer la coordination de la collecte de l'information pendant qu'on les examinait et qu'on les peaufinait davantage. Les ententes incluaient aussi l'échéancier relatif à la présentation de rapports de résultats des projets.

- Les ententes signées avec les entités communautaires exigeaient, entre autres, la présentation de rapports d'étape annuels faisant état en détail du rendement à la lumière des objectifs (des jalons d'achèvement des activités), des dépenses effectuées ainsi que des projets et des activités financés.

- On était en train de mettre au point des indicateurs de rendement pour saisir de l'information à caractère plus qualitatif, ce qui incluait la mise au point d'indicateurs globaux de nature socio-économique. Un groupe de travail qui comprenait des représentants des groupes de l'évaluation et de la politique stratégique du Ministère examinait les besoins d'information et les différentes méthodologies de saisie des données. Le groupe de l'évaluation et de l'exploitation des données s'employait, en outre, à mettre la dernière main à un cadre d'évaluation et à établir une méthodologie de cueillette d'information.

- On était aussi en train de mettre au point un cadre de reddition de comptes axé sur les résultats aux fins de l'Initiative nationale pour les sans-abri, qui incluait l'IPAC, suivant l'engagement de DRHC de mettre en place avant le 31 mars 2001 un tel cadre pour tous les programmes de subventions et de contributions. Cela devrait fournir davantage d'éclaircissements à propos des indicateurs de résultats, des sources d'information et des responsabilités relatives à la collecte des données. On continuait à établir des objectifs en matière de reddition de comptes auxquels on intégrait tous les programmes reliés à l'Initiative nationale pour les sans-abri. Nous sommes d'accord avec la direction du programme qu'il fallait peaufiner davantage les mesures et les objectifs sur le plan de la reddition de comptes (y compris les indicateurs qualitatifs des répercussions) avec les partenaires clés.

- Les systèmes d'information de gestion qui avaient été mis au point incluaient des modèles pour entrer les détails des ententes de contribution à l'intérieur du système de suivi du Fonds d'investissement dans les ressources humaines (FIRH), de même qu'un outil de saisie des données sur le Web. Au moment de l'examen, on s'employait à clarifier les délais et les responsabilités aux niveaux national et régional pour le téléchargement des résultats dans la base de données du programme afin d'en arriver à rationaliser la présentation de rapports.

Les objectifs de l'IPAC incluent le développement d'un continuum de services de soutien communautaires, le renforcement de partenariats et l'accroissement de la capacité d'exercice de l'autorité et la durabilité des projets des communautés. À notre avis, il est essentiel de disposer d'un moyen efficace pour évaluer et mesurer ces extrants de même que les résultats des projets. Il sera aussi important de faire participer le personnel des régions de DRHC, les autres ordres de gouvernement et les partenaires communautaires à la mise au point de ces indicateurs globaux de nature socio-économique et de méthodologies de mesure. On recueillera une bonne partie de l'information à caractère plus qualitatif au moyen d'évaluations du programme. Étant donné que l'IPAC et que l'Initiative nationale pour les sans-abri englobent plusieurs niveaux de partenariat avec les autres ordres de gouvernement et avec d'autres partenaires que les gouvernements, il est également important de clarifier exactement sur quels plans les différentes responsabilités et l'obligation de rendre des comptes se situent.

Les fonctionnaires de DRHC associés à la réalisation de l'IPAC, et les partenaires communautaires, n'ont cessé de définir des problèmes entourant la mise au point finale de mesures globales des résultats et des retombées, en établissant clairement les responsabilités et en clarifiant les méthodologies pour surveiller et pour évaluer la réalisation des plans communautaires. Le fait de mettre au point, en consultation avec les partenaires, et de communiquer clairement les détails des mesures des résultats et de la reddition de comptes et un cadre d'évaluation influencent positivement les plans et les initiatives communautaires. Le fait aussi de clarifier davantage le cadre des résultats aux fins de l'Initiative nationale pour les sans-abri fournira également aux communautés davantage d'orientations quand on établira des critères pour les processus décisionnels.

Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités à faire participer les autres ordres de gouvernement et les partenaires communautaires à la mise au point des mesures de la reddition de comptes et des cadres définitifs de mesure et d'évaluation du rendement.

3.6 Rôles et responsabilités

On a achevé le travail qui portait sur la documentation des rôles et des responsabilités aux stades initiaux de la mise en œuvre de l'IPAC et on l'a inclus dans le guide destiné aux communautés du processus du programme et de planification. Des animateurs municipaux fournis par DRHC et d'autres employés des régions ont fait remarquer que les rôles et les responsabilités ont évolué et qu'on les a davantage clarifiés lors de discussions avec des partenaires pour les adapter aux contextes régionaux. On n'a pas noté de problème majeur sur ce plan au moment de l'examen.

3.7 Moyens de prestation

Le travail consacré à l'Initiative nationale pour les sans-abri est énormément différent de celui traditionnellement réalisé par les bureaux régionaux. Dans le cadre de l'IPAC, on n'a donc pas suivi une tendance actuelle pour la gestion des ressources. Il est, en outre, important de s'assurer de la capacité d'animation et de négociation du Ministère pour appuyer les objectifs en matière de développement des moyens des communautés.

Problèmes généraux liés aux ressources

Comme les partenaires communautaires, les employés de DRHC associés à l'IPAC ont fait observer que les travaux achevés jusqu'ici, et qui ont inclus les plans communautaires, la sélection des projets, leur approbation et leur administration, avaient tous exigé énormément de ressources. Dans la plupart des cas, les ressources finalement exigées et engagées ont été supérieures à celles qui avait été prévues à l'origine. Il faudra surveiller les problèmes de capacité, y compris réévaluer le modèle d'affectation des ressources du programme.

Recommandation no 3:

Le SNSA devrait, à l'intérieur du processus de planification du reste du programme, analyser la charge de travail des ressources exigées pour réaliser l'IPAC suivant différents modèles d'exécution de cette dernière et s'assurer de l'établissement et de l'utilisation d'un modèle approprié d'affectation des ressources.

Réponse de la direction de DRHC à la recommandation :

Le SNSA souscrit à cette recommandation et a pris les mesures qui s'imposent. Plusieurs mesures donnent suite à cette recommandation.

Le SNSA collabore avec les régions afin de relever le défi lié à la charge de travail et aux ressources. On a demandé aux régions de chiffrer le coût prévu des ressources pour 2001-2002, en s'appuyant sur leur expérience et sur les plans communautaires en cours d'élaboration.

Le SNSA examine aussi un modèle de prévision des coûts, fondé sur l'argent distribué, ainsi que le modèle de financement décrit sommairement dans l'étude de la capacité, afin de trouver des moyens équitables de réaffecter les ressources limitées aux zones qui en ont le plus besoin.

Risques liés à la capacité : Compétences et compétences/connaissances spécialisées

Les gens associés à la mise en œuvre de l'IPAC ont souligné la variété de compétences qu'elle exige, dont certaines sont propres à cette nouvelle initiative. La mise en œuvre de l'IPAC exige des habiletés notamment en développement communautaire, en animation et en gestion de programmes de contributions. La connaissance des problèmes d'itinérance et des questions d'immobilisations est aussi pertinente dans ce dossier. Beaucoup ont souligné la nécessité d'en arriver à mieux connaître les compétences que l'IPAC exige et d'obtenir au niveau national des appuis sur le plan du développement des compétences. Certains domaines de compétence comme la création de partenariats, le développement de la capacité des communautés et la gestion de programmes de contributions sont communs à tous les programmes de DRHC; ce sont des domaines pour lesquels on a déjà établi des ressources documentaires et des modules de formation. À notre avis, l'un des rôles appropriés pour le SNSA peut consister à assurer la coordination, en rassemblant de l'information sur les besoins et sur les possibilités de formation.

Recommandation no 4:

Le SNSA devrait, en consultation avec le personnel des régions, élaborer des profils de compétences et coordonner l'information sur les besoins de formation et les possibilités connexes de développement des compétences.

Réponse de la direction de DRHC à la recommandation :

Le SNSA souscrit à cette recommandation et a pris les mesures qui s'imposent.

Le SNSA a reconnu la nécessité d'établir une approche nationale coordonnée pour le développement des compétences et de permettre au personnel de bien comprendre les principes de l'initiative pour les sans-abri. Plusieurs mesures donnent suite à cette recommandation.

3.8 Partenariats et consultation

Relations fédérales-provinciales/territoriales

Les gouvernements provinciaux et territoriaux offrent souvent des programmes et des services visant à prévenir ou à atténuer l'itinérance. Avant la mise en œuvre de l'IPAC, il a fallu consulter les gouvernements provinciaux et territoriaux, qui devaient accepter d'appliquer le programme. Au moment de l'examen, on avait conclu des ententes avec toutes les provinces et avec tous les territoires pour faciliter la mise en œuvre de l'IPAC dans les communautés. Il faudra établir un dialogue permanent pour entretenir avec eux des relations constructives. Nous sommes en accord avec la direction du programme avec le fait qu'on doive surveiller les relations fédérales-provinciales/territoriales.

Coordination interministérielle

Comme l'Initiative nationale pour les sans-abri englobe les programmes et les services de plusieurs ministères et(ou) organismes fédéraux, le SNSA, avec l'appui du personnel des régions, a assumé le rôle de coordonnateur de l'Initiative susmentionnée. Dans beaucoup de régions, la coordination entre les ministères et(ou) organismes fédéraux était un plan sur lequel on était en train d'axer l'attention pour accroître l'échange d'information et de compétences/connaissances spécialisécs et pour améliorer la coordination de la prestation de services. À notre avis, l'adoption d'une approche coordonnée de planification pose des défis et on devrait continuer aux niveaux national et des régions d'examiner les obstacles qui peuvent exister entre les différents programmes fédéraux et s'y attaquer. De même, on a souligné qu'on pourrait renforcer les liens entre les différents programmes de DRHC, y compris les volets Jeunesse, SAMU et IPAC de l'Initiative nationale pour les sans-abri. Nous concluons qu'appuyer les ententes de partenariat nécessaires pour s'attaquer aux lacunes définies dans les plans communautaires devrait constituer en permanence une priorité.

Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités à développer ou à renforcer les relations entre les ministères et(ou) les organismes fédéraux concernés par les problèmes d'itinérance et à déterminer des moyens d'améliorer la coordination de la prestation de services. L'équipe d'examen appuie les initiatives prévues pour favoriser et pour renforcer les liens entre les différents programmes fédéraux.

3.9 Communication et coordination

Communications – Généralités

On percevait en général positivement les communications entre le personnel de l'Administration centrale (AC) et celui des régions. Les partenaires communautaires ont également formulé des commentaires sur la solidité des appuis et des communications qu'ils reçoivent du personnel des régions et de celui de l'AC de DRHC.

Au moment de l'examen, nous avons noté une augmentation de l'échange d'information avec les participants sur des exemples et des leçons tirées du processus d'établissement des plans et de la formulation de décisions des communautés. La direction du programme a aussi souligné le besoin de communiquer, en temps opportun, des discussions et des décisions entourant les questions d'orientation et les questions opérationnelles.

DRHC et les organismes communautaires participant au programme étaient vivement intéressés à apprendre à partir de l'expérience d'autres communautés. On considérait avantageux d'accroître le nombre de forums d'échange d'information entre les communautés. On a aussi noté qu'il serait possible d'améliorer les sites Intranet et Internet en y fournissant des exemples de documents de planification et de processus décisionnels, des foires aux questions et des lieux de discussion/des babillards. À notre avis, il deviendra de plus en plus important d'optimiser ces outils de communication à mesure que plus de communautés et d'animateurs communautaires participeront à l'initiative.

Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités à développer d'autres outils d'information pour appuyer le travail des communautés et des mécanismes d'échange d'information et à établir un dialogue permanent avec les partenaires.

Communications – Stratégie de communication avec le public

Étant donné la forte résonance de l'initiative et des différents niveaux de partenariat en cause, il est important de disposer d'une solide stratégie de communication, y compris d'un moyen de coordonner les communications avec les partenaires. La stratégie du SNSA englobe un cadre national de communication qui prévoit des messages uniformes, complétés par des approches régionales sur ce plan adaptées sur mesure.

Il est trop tôt au niveau national pour déterminer si la stratégie de communication permettra de gérer efficacement les perceptions de la population vis-à-vis de l'initiative. Nous sommes d'accord qu'il sera important de surveiller continuellement l'évolution de l'opinion de la population et les questions d'intérêt public. La fonction communication devrait continuer à appuyer tous les aspects de la réalisation du programme et inclure un moyen d'en évaluer l'efficacité. Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités à élaborer et à mettre en œuvre la stratégie de communication.

Les employés des régions ont souligné l'importance d'élaborer au niveau régional un plan officiel de communication et de mettre en œuvre des protocoles avec les partenaires dans le cadre de leur stratégie sur ce plan. Comme au niveau national, nous sommes d'accord qu'il sera important de surveiller à ce niveau également les problèmes de communication.

ANNEXE A

RÉSUMÉ DES OBSERVATIONS DÉCOULANT DE L'EXAMEN/DES RISQUES

Le tableau qui suit renferme un résumé des observations découlant de l'examen, du travail en cours, des engagements de la gestion et recommandations de l'examen. Il est important de noter que la période visée par l'examen (janvier 2000 à janvier 2001) représente les stades préliminaires de la mise en œuvre d'un nouveau modèle non éprouvé de programme. Il n'est pas surprenant dans ce contexte qu'on ait généralement reconnu que plusieurs problèmes retenaient ou exigeaient l'attention. On peut trouver des remarques détaillées sur chaque élément dans la section « Observations et recommandations » du présent rapport.

SITUATION AU MOMENT DE L'EXAMEN (Janvier 2001)	OBSERVATION/RISQUE Travail en cours / engagements et recommandations
1. Planification et mise en œuvre Janv. à juil. 2000 : • Négociations féd.-prov./ territoriales • Dialogue avec les partenaires communautaires • Développement du processus de planification • Approbation par le SCT des conditions (juin) Juil. 2000 à janv. 2001 : • Mise au point définitive et approbation des plans initiaux et des projets	1re année – investissements élevés dans le programme et le développement de partenariats, ce qui inclut : • des cadres d'action et de programme appropriés. • des lignes directrices, des procédures et des outils opérationnels. • une infrastructure de prestation de services. On a mis l'accent durant l'année qui a suivi l'annonce de l'initiative sur la progression des processus d'établissement des plans communautaires dans les « villes les plus touchées ». En raison de l'approbation tardive des conditions, on ne dépensera pas tous les fonds affectés à l'IPAC durant l'année initiale comme on l'avait prévu. On a négocié un report de fonds pour s'assurer de ne pas perdre ultérieurement d'argent affecté à l'initiative. 2e et 3e années • Le SNSA a élaboré une ébauche de plan d'activités (datée du 5 janvier 2001) qui fournit un aperçu de priorités d'action. On a reconnu que plusieurs problèmes retenaient ou exigeaient l'attention. Les sections du tableau qui suivent renferment d'autres détails sur les problèmes/les risques posés par la mise en œuvre de l'IPAC. **<u>Recommandation no 1</u> :** **Le SNSA devrait finaliser l'élaboration de son plan d'activités pour 2001 à 2003 et présenter périodiquement des rapports sur les progrès mesurés à la lumière des engagements prioritaires identifiés tout au long de ce rapport et énumérés dans le sommaire.**

SITUATION AU MOMENT DE L'EXAMEN (Janvier 2001)	OBSERVATION/RISQUE Travail en cours / engagements et recommandations
2. Conception du programme On exposait dans la présentation au Conseil du Trésor les modalités et conditions ainsi que les objectifs du programme. - Les processus d'établissement de plans communautaires sont en cours • On a établi un plan ou on est en train d'y mettre la dernière main dans 8 des 10 villes les plus touchées. • On a presque achevé la rédaction d'un plan dans 10 plus petites communautés.	• Il faut consacrer et investir énormément de temps et de ressources pour créer des relations et achever le processus de planification. • On a souligné que le processus consistait à créer et à renforcer des partenariats, à accroître la coordination et à favoriser l'échange d'information. • Les plans initiaux dont la rédaction a été achevée montrent qu'on met l'accent dans beaucoup d'entre eux sur la satisfaction des besoins immédiats des sans-abri; il faut s'assurer que les plans communautaires indiquent clairement une approche axée sur un continuum de services de soutien. • On a souligné le risque que pose l'intégration des divers programmes fédéraux s'attaquant à l'itinérance (comme la Stratégie Jeunesse et la SAMU) à un plan lié à l'IPAC. • Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités : – à fournir aux communautés des réactions sur les tendances en matière de planification et la réalisation d'objectifs clés pour les sans-abri. – à animer la discussion entre toutes les communautés participant à l'IPAC sur les pratiques de planification. – À examiner et à s'attaquer aux obstacles qui pourraient exister entre les divers programmes fédéraux. – à développer ou à renforcer les relations entre les ministères ou les organismes fédéraux concernés par les problèmes d'itinérance et à déterminer des moyens d'améliorer la coordination de la prestation de services.
3. Sélection et approbation des projets Afin de faciliter le processus décisionnel lié aux projets, on a dressé une liste de contrôle à des fins d'évaluation des propositions s'y rattachant et de formulation de recommandations à leur sujet pour vérifier si une proposition respecte les critères de l'IPAC et les exigences générales de tous les programmes de subventions et de contributions.	• Le SNSA devrait élaborer une méthode et évaluer des modèles de différentes organisations communautaires et non gouvernementales pour assurer l'échange des leçons apprises et aider les communautés à mettre au point de solides processus décisionnels afin de faciliter la sélection, l'approbation et l'administration des projets. • Le SNSA s'engage dans son plan d'activités : – à collaborer avec les communautés pour savoir et pour évaluer à quel point le modèle qu'elles ont choisi a donné dans leur cas des résultats. – à élaborer une façon d'évaluer globalement les méthodes d'exercice de l'autorité.

SITUATION AU MOMENT DE L'EXAMEN (Janvier 2001)	OBSERVATION/RISQUE Travail en cours / engagements et recommandations
On a adopté ou on adoptera diverses méthodes d'exercice de l'autorité à mesure que les communautés se fixent des priorités et prennent des décisions au sujet du financement de projets. Les méthodes possibles d'exercice de l'autorité incluaient l'établissement d'une entité communautaire ou d'un modèle commun (DRHC-communauté).	
4. Gestion financière – Lignes directrices et processus administratifs • On a élaboré des procédures et des documents administratifs reposant étroitement sur le fichier des modèles de programmes de subventions et de contributions. • On a intégré l'administration des dossiers de projet au processus d'examen des dossiers au niveau régional. • La Direction du contrôle des performances doit intégrer des fichiers au processus de surveillance au niveau national. • On reconnaît au niveau national et dans la plupart des cas au niveau régional un problème de capacité sur le plan des projets d'immobilisations et on a commencé à ces niveaux à s'y attaquer en y affectant, ou en développant des contacts avec, des employés de la SCHL ou de TPSGC.	*Administration générale des projets :* • On a noté que l'établissement d'un équilibre entre la nécessité d'exercer une diligence raisonnable et de rendre des comptes et le désir de fournir des services adaptés pose un risque important. • Le SNSA dirige un processus destiné à examiner les possibilités de rationaliser les procédures administratives. *Administration des projets d'immobilisations :* • Il faut s'assurer qu'on gère adéquatement les risques que posent les projets d'immobilisations, tout en assurant une diligence raisonnable. • Le SNSA dirige un processus destiné à élaborer de meilleures orientations et à développer des outils pour l'administration des projets d'immobilisations. *Compétences/connaissances/compétences spécialisées en immobilisations :* • Les projets d'immobilisations constituent un nouveau secteur d'intervention pour le Ministère, non pas généralement un domaine de compétence pour son personnel. • Il faut s'en remettre à des experts autres que ceux de DRHC pour assurer une gestion appropriée des risques. Les stades du cycle de vie d'un projet qui peuvent exiger les compétences/connaissances de spécialistes autres que de DRHC incluent l'examen des propositions de projet et la surveillance de la quantité et de la qualité des travaux de construction effectués. **<u>Recommandation no 2 :</u>** **Le SNSA devrait fournir des orientations relativement au**

SITUATION AU MOMENT DE L'EXAMEN (Janvier 2001)	OBSERVATION/RISQUE Travail en cours / engagements et recommandations
	moment où il faut faire intervenir des experts autres que ceux de DRHC pour administrer les projets d'immobilisations et en surveiller l'administration de façon appropriée.
5. Mesure du rendement et reddition de comptes • On a élaboré un modèle de présentation de rapports des résultats pour les projets. • Il y a une disposition à l'intérieur des ententes avec les entités communautaires relative à la présentation de rapports d'étape annuels sur l'élaboration, la mise en œuvre et les répercussions des plans communautaires. • On a amorcé le développement de systèmes d'information de gestion incluant des écrans de saisie des données pour le système de suivi du FIRH et un outil de saisie des données également sur le Web.	Problèmes dans les domaines de : • la mise au point définitive de mesures globales de résultats qualitatifs. • l'établissement de responsabilités évidentes. • la clarification de méthodologies de surveillance et d'évaluation des plans communautaires. Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités : • à faire participer les autres ordres de gouvernement et les partenaires communautaires à la mise au point de mesures de la reddition de comptes et de méthodologies de mesure du rendement. • à élaborer un cadre d'évaluation. • à mettre la dernière main à des indicateurs de rendement. • à établir un cadre de reddition de comptes.
6. Rôles et responsabilités On a achevé le travail consacré à documenter les rôles et les responsabilités aux stades initiaux de la mise en œuvre de l'IPAC et on les a inclus dans le guide pour les communautés du programme et du processus de planification.	• Des animateurs municipaux fournis par DRHC et d'autres employés des régions ont fait remarquer que les rôles et les responsabilités ont évolué et qu'on les a davantage clarifiés lors de discussions avec des partenaires pour les adapter aux contextes régionaux. • On n'a pas noté de problème majeur dans ce domaine au moment de l'examen.
7. Capacité d'exécution L'affectation de ressources au niveau régional d'exécution repose sur les prévisions initiales en matière de besoins en ressources.	*Problèmes généraux liés aux ressources :* On considère que les plans communautaires, que la sélection des projets, leur approbation et leur administration exigent tous énormément de ressources. Les besoins en ressources au niveau régional sont supérieurs à ce qui a été prévu. Les risques liés à la capacité exigent l'attention. **Recommandation no 3 :** **Le SNSA devrait, à l'intérieur du processus de planification du reste du programme, effectuer une analyse de la charge**

SITUATION AU MOMENT DE L'EXAMEN (Janvier 2001)	OBSERVATION/RISQUE Travail en cours / engagements et recommandations
	de travail des ressources nécessaires pour réaliser l'IPAC suivant différents modèles d'exécution du programme et s'assurer de l'établissement d'un modèle approprié d'affectation des ressources. *Risques liés à la capacité – Compétences et compétences/connaissances spécialisées :* • Différentes compétences exigées (en développement communautaire, en animation et en gestion de programmes de contributions, par exemple) et connaissance des problèmes d'itinérance. • Le personnel a fait observer qu'il faut mieux connaître ces compétences et obtenir au niveau national des appuis en faveur du développement des compétences. **Recommandation no 4:** **Le SNSA devrait, en consultation avec le personnel des régions, élaborer des profils de compétences et coordonner l'information sur les besoins de formation et les possibilités connexes de développement des compétences.**
8. Partenariats et consultation Ententes avec toutes les provinces et tous les territoires pour faciliter la mise en œuvre de l'IPAC dans les communautés. Le SNSA, avec l'aide du personnel des régions, a assumé le rôle de coordonnateur de l'Initiative nationale pour les sans-abri.	*Relations avec les provinces et les territoires* Avant la mise en œuvre de l'IPAC, il a fallu consulter les gouvernements provinciaux et territoriaux, qui devaient approuver la mise en œuvre du programme. Il faudra établir un dialogue permanent pour entretenir avec eux des relations constructives. On devra surveiller les relations fédérales-provinciales/territoriales. *Coordination interministérielle* La coordination interministérielle était une question qui retenait l'attention aux niveaux national et régional. Appuyer les ententes de partenariat nécessaires pour s'attaquer aux lacunes définies dans les plans communautaires devrait constituer en permanence une priorité. On devrait étudier à fond les possibilités d'accroître l'échange d'information et de compétences/connaissances spécialisées et améliorer la coordination de la prestation de services. Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités à développer ou à renforcer les relations entre les ministères ou les organismes fédéraux concernés par les problèmes d'itinérance et à déterminer des moyens d'améliorer la

SITUATION AU MOMENT DE L'EXAMEN (Janvier 2001)	OBSERVATION/RISQUE Travail en cours / engagements et recommandations
	coordination de la prestation de services.
9. Communications et coordination Les sites Intranet et Internet renferment de l'information sur le programme actuel.	*Communications – Généralités* On pouvait renforcer les communications au niveau interne et avec les partenaires, c'est-à-dire : • Accroître l'échange d'exemples et de leçons tirées et de l'établissement des plans de la formulation de décisions des communautés, y compris l'échange d'information entre les partenaires communautaires. • Communiquer en temps opportun les discussions et les décisions d'ordre stratégique et opérationnel. • Améliorer les sites Intranet et Internet à l'aide d'exemples, de foires aux questions et de lieux de discussion/de babillards.
L'approche adoptée englobe un cadre national de communication complété par des approches régionales sur ce plan.	Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités : • à développer d'autres outils d'information en consultation, pour appuyer le travail des communautés. • à développer des mécanismes d'échange d'information et établir un dialogue permanent entre les partenaires.
On a établi plusieurs protocoles régionaux de communication avec des partenaires pour coordonner les communications du Ministère avec ses partenaires externes.	*Stratégie de communication avec le public* • Il est trop tôt pour en évaluer les répercussions ultimes sur les perceptions de la population. • La fonction communication devrait continuer à appuyer tous les aspects de la réalisation du programme et inclure un moyen d'en évaluer l'efficacité. • Le SNSA s'engage dans l'ébauche de son plan d'activités à élaborer davantage et à mettre en œuvre la stratégie de communication.

ANNEXE B

PLAN D'ACTION DU SECRÉTARIAT NATIONAL POUR LES SANS-ABRI (SNSA)
EXAMEN DE LA MISE EN ŒUVRE DE
L'INITIATIVE DE PARTENARIAT EN ACTION COMMUNAUTAIRE (IPAC)

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION / OBSERVATION DES SVIGR	ACTIONS	DATE D'ÉCHÉANCE PRÉVUE (en date du 31/8/2001)	DIRECTEUR RESPONSABLE
1. Le SNSA devrait finaliser l'élaboration de son plan d'activités pour 2001 à 2003 et présenter périodiquement des rapports sur les progrès mesurés à la lumière des engagements prioritaires identifiés tout au long de ce rapport et énumérés dans le sommaire.	• Avec les régions, achever les exercices de planification pour les années 2 et 3 de l'INSA afin de préparer, pour chacune des régions sélectionnées, des plans d'action individuels qui seront inclus dans un plan d'activités global. • Mettre à jour le plan opérationnel.	Décembre 2001 Octobre 2001	Directeur, Relations gouvernementales et planification ministérielle

ENGAGEMENTS DU PLAN D'ACTIVITÉS			
1.a. Le NSA s'engage à fournir aux communautés des réactions sur les tendances en matière de planification et sur la réalisation des objectifs clés pour les sans-abri.	• Suivre la progression des objectifs et résoudre les problèmes liés à l'Initiative au moyen de rencontres et de communications régulières avec le personnel régional et les facilitateurs des villes.	Action continue	Directeur, Politique des programmes et planification
	• Favoriser l'établissement de liens entre le personnel régional responsable de l'INSA, les facilitateurs des villes et les organismes communautaires participants à l'aide de rencontres, de téléconférences et d'Internet.	Action continue	Directeur, Relations gouvernementales et planification ministérielle
	• Tenir une série de séances régionales sur les tendances émergentes, la planification communautaire et les enseignements.	Décembre 2001	
	• Élaborer un rapport type qui servira de mécanisme pour partager des renseignements avec les intervenants et pour animer les discussions sur la progression des politiques de communautés individuelles.	Novembre 2001	
1.b. Le SNSA s'engage à animer la discussion sur les pratiques de planification entre toutes les communautés participant à l'IPAC.	• Préparer et tenir des ateliers régionaux avec les facilitateurs des villes et des régions.	Terminé	Directeur, Politique des programmes et planification
	• Créer un modèle de planification pour les petites communautés.	Terminé	
	• Préparer et tenir un forum régional pour échanger sur la planification dans les communautés.	Action continue	

ENGAGEMENTS DU PLAN D'ACTIVITÉS			
I.c. Le SNSA s'engage à examiner les obstacles qui peuvent exister entre les différents programmes fédéraux et à s'y attaquer.	• Fournir des mécanismes flexibles et favoriser les relations complémentaires avec d'autres programmes fédéraux par l'élargissement des conditions pour les volets consacrés à la jeunesse et aux autochtones de l'IPAC.	Terminé	Directeur, Politique des programmes et planification
	• Informer les régions et le secteur des affaires autochtones du BCP des changements.	Terminé	
I.d. Le SNSA s'engage à développer et à renforcer les relations entre les ministères et les organismes fédéraux concernés par les problèmes d'itinérance ainsi qu'à déterminer des moyens d'améliorer la coordination de la prestation de services.	• Élaborer une stratégie interministérielle afin d'élargir l'engagement des autres ministères fédéraux concernés par l'INSA.	Novembre 2001	Directeur, Politique des programmes et planification
	• Favoriser l'accès des communautés à une vaste gamme de ressources nécessaires pour établir un continuum de soutiens par la création et le renforcement des relations avec d'autres ministères.	Action continue	Directeur, Gestion de programmes
	• Coordination des activités avec les autres ministères afin de partager les ressources et travailler à la réalisation commune de projets.	Action continue	
	• Travail en collaboration avec TPSGC et la SCHL sur les biens réels en surplus.	Action continue	
	• Protocole d'entente entre DRHC et TPSGC pour aider aux projets d'immobilisations.	Octobre 2001	
	• Échanger dans les ministères (la DIJ et la SAMU) et entre les ministères sur les points où les programmes pour les sans-abri et les autres programmes se rejoignent.	Action continue	
	• Faire participer les partenaires fédéraux à l'élaboration des modèles logiques de l'IPAC et de l'INSA ainsi qu'à l'identification des principaux indicateurs de rendement.	Septembre 2001	

ENGAGEMENTS DU PLAN D'ACTIVITÉS			
1.e. Le SNSA s'engage à collaborer avec les communautés pour savoir et pour évaluer à quel degré le modèle qu'elles ont choisi a donné dans leur cas des résultats et à élaborer une façon d'évaluer globalement les méthodes d'exercice de l'autorité.	• S'associer aux communautés pour déterminer, comprendre et évaluer l'efficacité du modèle choisi.	Action continue	Directeur, Politique des programmes et planification
	• Procéder à l'examen des actions posées par les communautés individuelles au sujet des sans-abri.	Action continue	
	• Évaluer les modèles de rechange des communautés en ce qui concerne l'exercice de l'autorité.	Novembre 2001	
	• Commander deux projets de recherche pour analyser et comparer l'efficacité des différents modèles.	Septembre 2001	
	• Mesurer l'efficacité de chaque modèle d'exercice de l'autorité à l'aide du cadre d'évaluation de l'INSA en cours d'élaboration.	Action continue	
	• Établir des modèles qui favoriseront la création de structures d'exercice de l'autorité responsables, efficaces et communautaires pour les plans communautaires en cours d'élaboration.	Novembre 2001	
	• En 2002 et 2003, évaluer les résultats de l'exercice de l'autorité dans des communautés choisies.	Mars 2003	

ENGAGEMENTS DU PLAN D'ACTIVITÉS			
1.f. Le SNSA s'engage à faire participer les autres ordres de gouvernement et les partenaires communautaires à l'établissement de mesures de reddition de comptes et des cadres définitifs de mesure et d'évaluation du rendement.	• Tenir un atelier national visant à élaborer le modèle logique de l'IPAC.	Terminé	Directeur, Politique des programmes et planification
	• Tenir un atelier dans le but de déterminer un modèle logique pour l'INSA.	Terminé	
	• Achever les modèles logiques de l'IPAC et de l'INSA.	Terminé	
	• Préparer une stratégie de mesure du rendement avec des indicateurs pour l'IPAC, qui s'inspire des commentaires des facilitateurs des villes et des régions, des groupes communautaires et des autres intervenants.	Terminé	
	• Préparer une stratégie de mesure du rendement avec des indicateurs pour l'INSA, qui s'inspire des commentaires des partenaires fédéraux, des facilitateurs des villes et des régions, des groupes communautaires et des autres intervenants.	Septembre 2001	
	• Concevoir un cadre d'évaluation pour l'INSA (dont l'IPAC).	Terminé	
	• Créer un modèle pour les rapports d'étape en action communautaire.	Octobre 2001	
	• Compléter le rapport à remettre à l'EDD.	Janvier 2002	
	• Élaborer de grands indicateurs socioéconomiques pour les sans-abri.	31 mars 2003	
1.g. Le SNSA s'engage à mettre au point d'autres outils d'information pour appuyer le travail des communautés et des mécanismes pour échanger de l'information et établir un dialogue permanent avec les partenaires communautaires.	• Rédiger un guide communautaire pour l'IPAC.	Septembre 2001	
	• Élaborer un profil de secteur qui met en évidence 10 études de cas sur les partenariats du secteur privé.	Octobre 2001	
	• Créer un répertoire des ressources d'évaluation et de mesure des résultats pour les groupes communautaires.	Octobre 2001	
	• Concevoir une base de données centrale qui servira de source principale de renseignements sur les projets de l'INSA.	Terminé	
	• Outils d'information publics (Internet).	Terminé	

ENGAGEMENTS DU PLAN D'ACTIVITÉS			
	• Nouvelles : un site avec tous les communiqués de presse sur l'INSA.	Terminé	
	• Section « Contactez-nous » et adresse de courriel générale qui offre aux utilisateurs d'Internet une nouvelle façon d'écrire au SNSA.	Terminé	
	• Section dans le site Web qui donne des renseignements détaillés sur les partenaires locaux et qui présente des liens vers les plans communautaires approuvés.	Terminé	
	• Outils d'information réservés à DRHC : une boîte d'outils électroniques située dans un endroit central et accessible et qui comprend tous les formulaires de l'IPAC et de la SAMU, les fichiers modèles, des demandes de financement et des guides pour les projets.	Terminé	
	• Section sur les leçons tirées des ateliers régionaux, dont les présentations et les outils.	Terminé	
	• Informateur INSA (pour DRHC et les partenaires communautaires seulement) : il s'agit d'une application Web qui offre à tous les participants de l'INSA un accès sûr aux informations de la base de données nationale, afin de créer des rapports personnalisés sur les projets approuvés.	Accès aux rapports dans Internet-terminé Septembre 2001 (générateur de rapports) Novembre 2001 (intégration de la gestion des résultats)	
	• Projets INSA (tous les utilisateurs d'Internet) : à l'aide d'un moteur de recherche très précis, les utilisateurs peuvent demander et recevoir des renseignements sur chacun des projets parrainés par l'INSA.	Septembre 2001	
	• SISA : pour les refuges qui utilisent déjà le Système d'information sur les personnes et les familles sans abri (SISA) ou pour ceux qui désirent l'obtenir, le site Web de DRHC permettra au public d'accéder à cette application ainsi qu'aux documents de formation et de soutien.	Septembre 2001	

ENGAGEMENTS DU PLAN D'ACTIVITÉS			
	• Foire Aux Questions (FAQ) : forum en ligne où les régions et les fournisseurs de services communautaires pourront poser des questions sur l'INSA et y répondre. • Outils de recherche : une base de données regroupant les recherches menées par le gouvernement ou des tiers sur les sans-abri. • Meilleures pratiques et leçons tirées : le SNSA désire concevoir des outils Web qui permettront la cueillette de renseignements sur les leçons apprises par tous les partenaires et secteurs de l'INSA ainsi que le partage de cette information à l'échelle nationale.	Octobre 2001 Novembre 2001 Avril 2002	Directeur, Politique des programmes et planification Conseiller en communication
1.h. Le SNSA s'engage à élaborer davantage et à mettre en œuvre une stratégie de communication.	• Achever l'analyse environnementale publique. • Mettre sur pied une série de groupes de discussion pour obtenir le point de vue des intervenants. • Modifier les messages clés de l'INSA à l'aide des résultats de l'étude. • Élaboration d'un plan de communications stratégiques qui contient des messages principaux. • Élaborer et mettre en application une stratégie qui introduit et encourage l'utilisation des messages clés à l'échelle régionale. • Mettre en action une téléconférence bimensuelle avec les responsables des communications régionaux pour discuter des problèmes associés à leur région. • Publier un bulletin en ligne pour améliorer les communications internes. • Créer une trousse pour les députés qui leur offrira un aperçu de la façon dont les fonds de l'IPAC, la SAMU et le volet Jeunesse sont dépensés et qui soulignera les objectifs et les progrès de l'Initiative jusqu'à ce jour. • Le SNSA collabore avec Gouvernement en direct pour s'assurer que nos marchés cibles obtiennent des renseignements sur l'Initiative le plus facilement possible.	Terminé Terminé Terminé Décembre 2001 Septembre 2001 Terminé Novembre 2001 Septembre 2001 Action continue	Conseiller en communication

RECOMMANDATION / OBSERVATION DES SVIGR	ACTIONS	DATE D'ÉCHÉANCE PRÉVUE (en date du 31/8/2001)	DIRECTEUR RESPONSABLE
2. Le SNSA devrait fournir des orientations relativement au moment où il faut faire intervenir des experts autres que ceux de DRHC pour administrer les projets d'immobilisations et en surveiller l'administration de façon appropriée.	• Signer un protocole d'entente entre DRHC et TPSGC. • Rédiger un manuel sur les projets d'immobilisations.	Octobre 2001 Terminé	Directeur, Gestion du programme
3. Le SNSA devrait, à l'intérieur du processus de planification du reste du programme, effectuer une analyse de la charge de travail des ressources exigées pour réaliser l'IPAC suivant différents modèles de prestation de ce dernier et s'assurer de la mise en place et de l'utilisation d'un modèle approprié d'affectation des ressources.	• Participer à l'étude de la capacité de subventions et de contributions à DRHC. • Au cours de la présente année financière (2001-2002), en se fondant sur l'expérience, des renseignements sont recueillis et, par la mise en place d'une structure de codage financier particulière permettant d'entrer les coûts reliés aux sans-abris, le SNSA, en partenariat avec les régions, est en mesure de réaliser une analyse détaillée de la charge de travail. L'analyse sera le fondement de l'élaboration d'un modèle d'allocation des ressources pertinent pour le INSA durant l'année financière 2002-2003. • Proposer un modèle de réaffectation pour le financement des programmes et des opérations.	Terminé Mars 2002 Novembre 2001	Directeur, Services de gestion

RECOMMANDATION / OBSERVATION DES SVIGR	ACTIONS	DATE D'ÉCHÉANCE PRÉVUE (en date du 31/8/2001)	DIRECTEUR RESPONSABLE
4. Le SNSA devrait, en consultation avec le personnel des régions, élaborer des profils de compétences et coordonner l'information sur les besoins de formation et les possibilités connexes de développement des compétences.	• Nommer un coordonnateur national de la formation.	Terminé	Directeur, Gestion du programme
	• Évaluer les besoins nationaux en matière de formation.	Terminé	
	• Donner des séances de formation sur le suivi et des ateliers afin de régler les manques en formation.	Débute en septembre 2001 – action continue	
	CRÉATION D'OUTILS		
	• Guide pour les communautés	Septembre 2001	
	• Guide pour les demandeurs	Terminé	
	• Guide des opérations	Terminé	
	• Manuel sur les projets d'immobilisations	Terminé	
	• Système pour la Foire Aux Questions	Septembre 2001	
	• Cours obligatoires pour l'obtention de subventions et de contributions (c.-à-d. la fonction de contrôleur moderne, etc.).	Action continue	

AUTRES ENJEUX	ACTIONS	DATE D'ÉCHÉANCE PRÉVUE (en date du 31/8/2001)	PERSONNE-RESSOURCE
5. Le SNSA devrait établir des procédures administratives qui assureront un équilibre entre la diligence raisonnable et l'obligation de rendre compte, d'une part, et une prestation des services adaptés, d'autre part.	• Réviser les formulaires de demande et y joindre un guide d'accompagnement pour réduire le nombre de détails et la lourdeur du processus de demande.	Terminé	Directeur, Gestion du programme
	• Élaborer un fichier modèle pour l'IPAC (approche simplifiée).	Terminé	
	• Faire approuver, par le Conseil du Trésor, les conditions révisées qui permettent l'harmonisation de l'IPAC avec la SAMU et le volet Jeunesse.	Terminé	
	• Faire approuver, par le Conseil du Trésor, la continuation des projets répondant à des besoins urgents.	Terminé	
	• Adopter des exigences qui permettront la production de rapports trimestriels plutôt que mensuels.	Terminé	
	• Préciser les exigences en matière de rapport (c.-à-d. des prévisions détaillées) et de politique de réclamation pour les pièces justificatives (p. ex. les reçus et les factures).	Terminé	
	• Obtenir une expertise en projets d'immobilisations et en évaluation environnementale par l'entremise de dispositions administratives avec la SCHL et TPSGC.	Octobre 2001	
	• Élaborer un processus accéléré pour les propositions sensibles au temps.	Terminé	
	• Créer une section des subventions à l'IPAC, qui sera destinée aux projets relativement petits, sans risque et de courte durée afin d'alléger le fardeau administratif et d'améliorer l'efficacité du programme.	Décembre 2001	

ANNEXE C

RÉSUMÉ DES ÉLÉMENTS DE L'EXAMEN

ÉLÉMENT DE L'EXAMEN	PROBLÈME / RISQUE
PLANIFICATION ET CONCEPTION DU PROGRAMME	**Planification du programme** 1) Est-ce que la mise en œuvre des opérations du programme (sa stratégie de financement et ses jalons de mesure du rendement, par exemple) était conforme à sa planification? **Conception du programme** 2) Est-ce que les objectifs fixés pour le programme étaient clairement précisés et mesurables et est-ce que les retombées et les résultats attendus étaient clairs? 3) Est-ce que tous les participants comprenaient clairement leurs rôles et leurs responsabilités ? **Sélection et approbation des projets** 4) Est-ce que les lignes directrices, les politiques et les procédures étaient documentées, disponibles et suivies? Est-ce qu'elles définissaient clairement : • Des critères d'admissibilité et de sélection conformes aux objectifs du programme? • Des processus appropriés de sélection et d'approbation des projets afin d'atteindre le mieux possible les objectifs du programme? • Des processus de prise de décisions adéquats? **Gestion financière, reddition de comptes et contrôle** 5) Est-ce que les processus opérationnels, y compris les processus administratif et de contrôle financier, avaient été conçus et mis en œuvre? Est-ce qu'ils garantissaient que : • La législation et les politiques pertinentes étaient respectées? • Les fonds étaient dépensés si le rendement prévu était atteint et si les conditions du programme étaient respectées ? • Les bénéficiaires et(ou) les projets étaient adéquatement surveillés ?

ÉLÉMENT DE L'EXAMEN	PROBLÈME / RISQUE
	6) Avait-on élaboré un cadre de reddition de comptes axé sur les résultats qui incluait des mesures du rendement, des objectifs, l'attribution des responsabilités et la présentation de rapports ? Est-ce que l'information sur le rendement était suffisante pour appuyer la reddition de comptes sur les plans individuel et collectif ? **Surveillance – Mesure et présentation de rapports** 7) Est-ce qu'on avait établi des politiques et des mécanismes, y compris une infrastructure de saisie des données, et des exigences en matière de présentation de rapports, pour mesurer le rendement des projets et du programme et en faire état ?
RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ AU BESOIN	1) Est-ce que les participants, à DRHC et au niveau communautaire, avaient accès aux ressources, à l'information, aux compétences, aux outils et à la formation nécessaires pour assurer la réalisation avec succès du programme ? 2) Existait-il un processus pour définir et évaluer la capacité actuelle ? Quels étaient les principaux risques liés à la capacité ?
COORDINATION ET COMMUNICATIONS	1) Est-ce qu'on consultait actuellement les intervenants au sujet de la planification, de la conception et de la mise en œuvre du programme ? Est-ce qu'on s'était attaqué aux problèmes/préoccupations ? 2) Existait-il un plan de communication ? Avait-il été clairement et efficacement communiqué ? 3) Dans quelle mesure avait-on établi des mécanismes appropriés pour appuyer en permanence la coordination et la communication à DRHC et avec les gouvernements provinciaux et les partenaires communautaires ? 4) Quels processus avait-on établis pour clarifier les politiques, régler les problèmes/questions, créer des précédents et assurer les communications entre toutes les communautés participant au programme ?